

# O Diário de Combate da Liderança:

## Uma Abordagem Prática para o Autodesenvolvimento de um Líder

Tenente-Coronel (R/1) Ted A. Thomas, PhD, Exército dos EUA

*...tenho grande admiração pelo homem que pode sorrir quando em dificuldade, que pode crescer na adversidade, que se torna corajoso pela reflexão. E da mente pequena tornar-se menor; mas aquele cujo coração é firme e tem sua conduta aprovada por sua consciência, honrará seus princípios até a morte.*

—Thomas Paine<sup>1</sup>

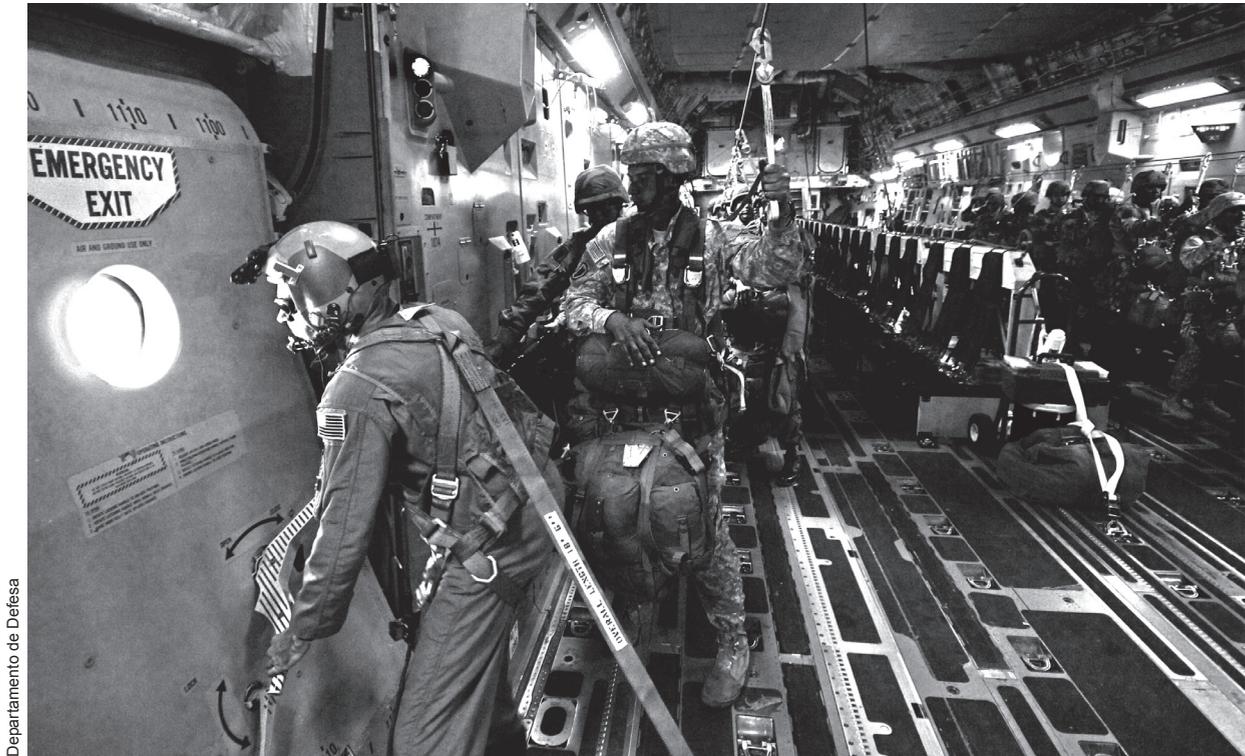
*O Tenente-Coronel Ted A. Thomas é Professor Assistente na Divisão de Instrução de Liderança, Centro para a Liderança do Exército. É Bacharel pela Academia Militar dos EUA, Mestre pela Universidade de Illinois, Ph.D pela Universidade de Missouri. É graduado pela Escola de Comando e Estado-Maior dos EUA. Cumpriu várias missões de comando e estado-maior no território continental dos Estados Unidos.*

**T**HOMAS PAINE ENFATIZA vários conceitos importantes que os líderes devem ter consigo — “mentes grandes”, talentos desenvolvidos, habilidades, pensamentos, raciocínio, dedicação de tempo e esforço para o desenvolvimento de qualidades ligadas à liderança. Esse importante atributo supõe a busca do autodesenvolvimento, da excelência, do conhecimento de nossos pontos fortes e fracos e ações conseqüentes.

O Treinamento do Exército e o Modelo de Desenvolvimento de Líderes apresentam três áreas para o desenvolvimento de um líder: institucional, operacional e de autodesenvolvimento. Embora a área institucional seja de absoluta importância para o desenvolvimento, a maioria reconhece que grande parte de seu aprendizado ocorre no trabalho.<sup>2</sup> É na área institucional que o líder aprimora suas habilidades. Visitas a sítios para estudo de antigas batalhas, aulas de desenvolvimento profissional, exercícios táticos sem o apoio de tropas (*tactical exercises without troops* — TEWT), marchas à pé, simulações computadorizadas e uma miríade de outros programas desenvolvem a competência de um líder de forma profunda. A área operacional é o lugar onde os planos de ação objetivando o crescimento individual são produzidos em conjunto com líderes e supervisores.

As áreas institucional e operacional são bem estruturadas, bem definidas na doutrina e, geralmente, bem implementadas. Não obstante, elas não oferecem o suficiente para permitir que o líder desenvolva plenamente o seu potencial. É pela busca constante do autodesenvolvimento que o líder atinge o seu potencial ótimo.

Das três áreas mencionadas, o autodesenvolvimento é o menos estruturado, definido ou executado. De acordo com o Relatório de Estudo do Militar organizado pelo Painel de Formação e Adestramento dos Líderes do Exército de 2000 (*Army Training and Leader Development Panel* — ATLDP), “o treinamento do Exército e a doutrina da liderança



Departamento de Defesa

*Um integrante da Força Aérea dos EUA abre a porta da aeronave como parte de um exercício combinado de salto com pára-quedas no Forte Bragg, Carolina do Norte. Este exercício foi planejado para preparar os líderes e soldados para o combate, 21 de agosto de 2006.*

não são adequadamente contemplados. Os líderes do Exército não enfatizam seu valor e o Exército não fornece os instrumentos e o apoio para capacitar seus líderes a fazer do autodesenvolvimento um aprendizado eficaz para toda uma vida.”<sup>3</sup> Este artigo investiga por que o autodesenvolvimento de um líder é tão importante e sugere uma abordagem prática para implementar e monitorar um programa de autodesenvolvimento viável.

## A Importância do Autodesenvolvimento de um Líder

Os líderes do Exército são servidores da Nação. Em tempos de guerra, são eles que carregam a responsabilidade pela vitória ou pela derrota; em tempos de paz, são eles os principais responsáveis pelo cumprimento da missão. Como consequência, os líderes do Exército têm a obrigação de desenvolver sua competência de líder ao máximo. Eles atingem esses objetivos por intermédio da reflexão e do estudo diário disciplinado e pelo aproveitamento de cada

oportunidade de melhoria pessoal. Como disse o Presidente Ronald Reagan “o caráter que assume o comando em momentos cruciais foi moldado por milhares de outras escolhas feitas antes, em momentos aparentemente sem importância... Esse caráter foi moldado pelas decisões do dia-a-dia, tomadas quando a vida parecia calma e tranqüila, sem crises no horizonte. As decisões tomadas momento-a-momento são responsáveis pelos bons e maus hábitos — disciplina ou preguiça, auto-sacrifício ou auto-indulgência, dever, honra e integridade ou desonra e vergonha.”<sup>4</sup>

A vida diária de um líder é cheia de oportunidades e escolhas. O que eles fazem com essas oportunidades e escolhas determinarão o desenvolvimento da autoliderança ou seu desperdício. Os líderes do Exército deveriam ser cuidadosos com as decisões diárias que fazem a respeito de seu próprio desenvolvimento e de seus subordinados.

O autodesenvolvimento envolve um exame introspectivo de nossos pontos fracos e fortes, incluindo, ao mesmo tempo, um esforço consciente, uma escolha, para melhorar algumas

áreas de nosso talento e caráter. Os líderes que levam a sério o autodesenvolvimento tornam-se mais confiantes, mais capazes de resolver problemas complexos e mais qualificados para tomarem decisões contra um inimigo pensante, ágil e assimétrico em tempos de incerteza, medo e caos.<sup>5</sup> O autodesenvolvimento fortalece o líder, produz maior satisfação no trabalho, desenvolve as habilidades necessárias para executar as missões com êxito, amplia sua visão, preparando-o para tomar posições de responsabilidade crescente.

As organizações permeadas com programas de autodesenvolvimento desfrutam de um moral mais elevado e de um maior senso de comprometimento. São programas dessa natureza que desenvolvem uma cultura inspiradora, com brilho inovador, e que produzem cooperação. Os líderes atingem um nível de excelência que os torna possíveis de realizações extraordinárias, sendo capazes de sustentar o ritmo de mudança exigido no mundo dinâmico de hoje.<sup>6</sup>

O conceito de autodesenvolvimento está codificado na doutrina e na política do Exército. O Manual de Campanha dos EUA — *FM 22-100 Army Leadership*, diz que os membros do Exército são obrigados a desenvolverem suas potencialidades ao máximo, ajudando seus subordinados a fazerem o mesmo.<sup>7</sup> O Manual de Campanha dos EUA — *FM 3-0 Operations*, enfatiza que é a obrigação de cada líder tornar-se competente na sua área “por intermédio do treinamento contínuo e do auto-estudo”.<sup>8</sup> O Panfleto do Departamento do Exército dos EUA 350-58, *The Enduring Legacy — Leader Development for America’s Army* acrescenta que o autodesenvolvimento é “um esforço combinado envolvendo comandantes, líderes, supervisores e subordinados. O indivíduo e seu líder estruturam ações de autodesenvolvimento para alcançar metas e objetivos específicos”.<sup>9</sup> Talvez ninguém tenha escrito sobre a obrigatoriedade do autodesenvolvimento de forma mais eloqüente do que o General Omar N. Bradley. Segundo ele: “Para a maioria das pessoas, aprender é uma questão de preferência individual, porém, para os Oficiais do Exército, a obrigação de aprender e crescer na sua profissão é, claramente, um dever público.”<sup>10</sup>

O Painel de Formação e Adestramento dos Líderes do Exército de 2000 mostra que a maioria dos líderes do Exército sabe que o autodesenvolvimento é importante para o crescimento pessoal e essencial para se continuar aprendendo ao longo da vida.<sup>11</sup> Não obstante, um estudo com 400 capitães que freqüentavam um curso na Escola de Armas e Serviços Combinados em 2002, revelou que quase dois terços deles acreditavam ter se dedicado muito pouco ao auto-estudo.<sup>12</sup> Essa lacuna, entre uma necessidade reconhecida e a busca verdadeira indica a necessidade do envolvimento do comando, que pode prover o *feedback* essencial para fazer funcionar o programa. O *feedback* é essencial porque todos somos um pouco cegos no que diz respeito ao nosso próprio comportamento e ao que os outros realmente pensam de nós; nós podemos acreditar que estamos nos desenvolvendo ou que nosso chefe está feliz com nosso desempenho, quando na verdade isto poderá estar longe da verdade. O *feedback* também provê os meios de mantermos o controle, encorajando o líder a perseguir seus objetivos. Resumindo, o líder que aspira ao autodesenvolvimento precisa de um diário de combate.

## O Diário de Combate da Liderança

O diário de combate da liderança é um instrumento prático para o líder e sua cadeia de comando. Ele pode ter muitas formas e pode ser tão simples quanto um arquivo de três furos, utilizando-se as divisórias para separar os diferentes conteúdos. Qualquer que seja o seu formato, o diário de combate deveria ser dividido em tópicos que dizem respeito ao desenvolvimento do usuário. Os nove tópicos abaixo são dados como exemplos:

**Indicações para treinamento e combate.** Esta primeira seção do arquivo, abre espaço para o militar coletar informação e dicas sobre sua principal atividade como líder no Exército: treinamento e combate. A colocação desta seção em primeiro lugar enfatiza a necessidade de reforçar a energia do guerreiro e manter o foco sobre o combate. Os líderes podem adaptar o conteúdo desta seção aos seus interesses e necessidades pessoais. Por exemplo, um engenheiro de combate pode querer aprender

mais sobre como consertar rapidamente estradas danificadas por explosivos, de maneira que ele coletaria as táticas pertinentes, técnicas e procedimentos e as arquivaria nessa seção.

**Modelos e teorias de liderança.** Para desenvolver um entendimento mais amplo e profundo sobre a liderança, os líderes do Exército precisam conhecer as teorias e os modelos de liderança civil e militar. Os de liderança civil podem focalizar assuntos tais como: transformação, ética, montagem de equipes, situações, habilidades, características, estilos ou gênero. Um modelo civil que vale a pena citar aqui é o de Bruce Avolio — Modelo de Liderança Abrangente — que enfatiza a liderança transformativa. As lições de Avolio versam sobre a transformação da organização por intermédio da motivação pela inspiração, consideração individualizada, influência idealizada e estimulação intelectual, são aplicáveis a maioria das situações de liderança.<sup>13</sup>

Cada teoria, seja civil ou militar, terá alguma relevância conforme o caso. Por exemplo, o atual modelo de Exército “Seja, Saiba, Faça” focaliza os valores, atributos, habilidades e ações de seus líderes, oferecendo, por conseguinte, parâmetros para o desenvolvimento das competências necessárias para a força modular do futuro. O novo anteprojeto do Manual de Campanha do Exército, *FM 6-22 — Leadership* pode alterar os parâmetros da competência, mas, ainda assim, enfatizará diferentes competências.<sup>14</sup>

**Avaliação e estimativa de 360 graus.** O Painel de Formação e Adestramento dos Líderes do Exército considera dois requisitos para a liderança — autoconscientização e adaptabilidade — como competências de grande magnitude, isto é, elas são o alicerce para todas as outras competências. Um líder autoconsciente conhece suas fraquezas e forças, sua natureza, aptidões, estabilidade emocional e capacidade.<sup>15</sup> A autoconscientização é um pré-requisito para a adaptabilidade; sem ela os líderes não têm os necessários instrumentos para adaptar-se a exigências imprevisíveis. Da mesma forma, líderes que são muito conservadores ou incapazes de se adaptarem rapidamente tornam-se desnecessários ao seu ambiente operacional e, por assim dizer, perigosos aos seus soldados e a missão. Os líderes que são abertos ao feedback franco e honesto, oriundo de uma variedade



Departamento de Defesa

*Um soldado norte-americano entrega fuzis M-16 aos membros de uma força-tarefa combinada durante um exercício no Forte Bragg, 22 de agosto de 2006.*

de fontes, dentro e fora de sua organização, se esforçarão para atingir a autoconscientização.

Muitos instrumentos estão disponíveis para ajudar os líderes a atingir maior autoconscientização. O relatório de avaliação de oficiais é um deles, o outro é o plano de desenvolvimento individual (*individual development plan — IDP*) que cada oficial é obrigado a criar. O Exército também está monitorando uma avaliação de 360 graus com o objetivo de identificar os cinco pontos fortes e fracos de um líder. Outros instrumentos de avaliação como o Indicador de Tipo e o Levantamento de Habilidades Adaptativas, ambos de Myers-Briggs, deveriam também fazer parte dessa seção. Esses instrumentos ajudam o líder a entender como ele aprende, como interage com as pessoas, como se relaciona com o mundo exterior, como processa informação, ajudando-o, assim, a tornar-se um líder melhor, que pode interagir com seus subordinados e motivá-los de forma mais eficiente.

Essa seção ajuda o líder a comparar sua auto-avaliação com a de seus pares, subordinados, superiores, treinadores e mentores. Tais comparações ajudam os líderes a inferir as tendências no que diz respeito aos seus pontos fortes e fracos. De posse desse conhecimento, os líderes podem determinar o que precisam para crescer, planejar e executar um programa bem-sucedido de autodesenvolvimento.

**Objetivos.** A autoconscientização conduz a auto-regulação, ou seja, o desejo de agir levando em consideração o conhecimento dos pontos fortes e fracos obtido pelo primeiro processo. A auto-regulação é uma extensão da autoconscientização, conhecimentos que levam o líder a corrigir as deficiências da liderança e a tornar-se mais inovador, adaptável e flexível. Os objetivos definem o resultado final que os líderes almejam para o seu programa, de forma que eles possam determinar o azimute adequado para levá-los da autoconscientização ao resultado final. É por isso que os líderes devem ter objetivos claros para ajudá-los a determinar seus planos de autodesenvolvimento.

Os líderes devem ter cuidado ao estabelecerem ligações entre a determinação dos objetivos com as avaliações da sessão anterior.

As áreas que precisam ser melhoradas ou ter suas fraquezas identificadas na seção anterior são certamente bons pontos de partida. Os líderes devem identificar seus objetivos como de curto, médio ou longo prazo para assegurar uma progressão natural no sentido de atingi-los. A especificidade conta, quanto mais específico o objetivo, maior a probabilidade de ser atingido. Finalmente os líderes deveriam criar uma lista de ações que transformassem os objetivos em realizações. A lista deveria incluir também uma agenda.

**Liderança, o líder e filosofias de comando.** Essa seção é sobre a filosofia de liderança, do líder enquanto pessoa e filosofias de comando. A filosofia da liderança é pessoal do líder, incluindo valores, prioridades, formas de liderar e outros conceitos de importância pessoal. A filosofia do líder é pautada pela filosofia da liderança, na medida em que essa última é posta em prática nas organizações destinadas ao líder. A filosofia de comando aplica a filosofia de liderança à posição do comandante, exigindo

que ele descreva, entre outras coisas, sua visão de como a organização atingirá o resultado final desejado.

À medida que o líder amadurece, suas responsabilidades passam do nível direto ao estratégico e ao organizacional, conseqüentemente, cada uma das três filosofias de liderança são passíveis de mudança. É por isso que tais filosofias deveriam ser revistas freqüentemente e os valores e prioridades do líder, confirmados. Ao pôr sua filosofia em palavras, o líder poderá melhor decidir quem ele é, e como suas crenças genuínas se refletem na sua organização. A verbalização de sua filosofia o ajudará a pensar seus valores, expectativas e prioridades. A filosofia de comando, de líder e de liderança pessoal estão para o bem da organização, pois são elas que estabelecem a intenção mais duradoura do líder.

**Resenha de livros.** Há muito tempo, a leitura profissional tem sido reconhecida como chave para o desenvolvimento do líder do Exército. Por isso, não é nenhuma surpresa que haja muitas listas de leitura disponíveis, incluindo algumas do Chefe do Estado-Maior.<sup>16</sup>

Diferentemente do leitor comum, o líder deve selecionar o que lê, se ele busca o autodesenvolvimento. Ele também tem de digerir e apropriar-se do que lê. Para tal, precisa de uma ficha de leitura para resenhar livros, que o permita anotar o assunto, o conteúdo do mesmo, a razão de lê-lo, as lições que pode retirar dessa leitura e citações dignas de registro. Para ajudar a revisão e retenção, o líder deveria tomar notas à medida que lê. Uma folha dobrada em três e inserida no livro é uma maneira fácil de tomar notas; ela ajudará o líder a reter informações, citações e lições aprendidas.

**Dicas do guia ou mentor.** Embora o Exército não tenha nenhum programa formal ou obrigatório de mentores, os líderes do Exército são claros ao reconhecer que um programa de mentores, quando aplicado de forma apropriada, constitui-se em um instrumento muito bom para se melhorar a liderança.

Cada líder deveria ter um ou mais guias para o autodesenvolvimento e por sua vez, deveriam agir, também, como mentores de outros líderes. A relação entre os mentores não precisa ser exatamente a de um oficial mais antigo e um

subordinado, a relação pode ser entre sargentos e soldados ou qualquer um que o líder acredita que possa ajudá-lo no seu desenvolvimento pessoal.

Essa seção de diário de combate deverá ser usada para registrar perguntas a serem feitas ao mentor e eventuais respostas ou conselhos que possa receber. Nessa seção, também, podem ser registrados conselhos e informação sobre contatos que o líder venha a dar como guia ou conselheiro.

**Periódicos sobre liderança.** Nessa seção, o líder pode registrar seus pensamentos sobre liderança. Os Generais George S. Patton, o Marechal de Campo alemão, Erwin Rommel, entre outros, deixaram seus pensamentos registrados em periódicos.<sup>17</sup> Uma maneira de começar um periódico é o líder usá-lo para registrar suas reflexões sobre sua carreira e momentos decisivos no desenvolvimento de sua liderança. Essas anotações podem tomar a forma de lições aprendidas (positivas ou negativas), de suas observações da liderança de outros, de lições aprendidas de filmes, de seus filhos, de conferências, notícias ou qualquer outra atividade ou pensamento aleatório. Esse conselho sobre periódicos vem com uma advertência: se o líder considerar essa seção como um exercício para manter um periódico vivo, ele está fadado a morrer.

**Outros.** A última seção funciona como um “guarda tudo”, onde se registram todos os conceitos e idéias sobre liderança. O estudo de 2004 — Lições de Liderança no Nível de Comando de Divisão lista várias áreas que poderiam se encaixar nessa seção, tais como: habilidades interpessoais, organização de equipes, melhoria no clima de comando, treinamento e aconselhamento.<sup>18</sup> Outros tópicos poderiam incluir a ética no processo decisório ou o papel da fé na liderança. Uma lista de *websites* na Internet poderia aqui ser incluída.

## Conclusão

Os líderes que guiarão a futura força modular para alcançar o espectro total dos ambientes operacionais atuais e futuros não podem negligenciar o autodesenvolvimento. Nem podem fazê-lo suas organizações, já que os programas de autodesenvolvimento atingem seus melhores resultados quando essas estão ativamente

envolvidas. Os líderes têm, de fato, que tornarem uma prioridade o seu próprio desenvolvimento e o de seus subordinados. Assim fazendo, eles estarão aumentando os esforços desenvolvimentistas feitos nos domínios institucionais e operacionais e, ao mesmo tempo, transferindo os benefícios para o indivíduo e a organização.

O diário de combate pode ser um poderoso instrumento nas mãos de líderes que encaram o autodesenvolvimento com seriedade. Um arquivo de três furos e algumas poucas divisórias são tudo o que se precisa para começar. Se algumas seções não estão sendo necessárias no momento deixe para preenchê-las mais tarde; se mais divisórias são necessárias, basta acrescentá-las. Qualquer que seja o formato que o diário de combate venha a ter, ele é um instrumento eficiente através do qual os líderes e as organizações descarregam sua responsabilidade a respeito de um programa de vital importância, seguidamente ignorado. **MR**

---

## Referências

1. PAINE, Thomas; *The American Crises*, 23 Dez 1776
2. ULMER, Walter F.; SHALER, Michael D.; BULLIS, R.Graig; DI CLEMENTE, Diane; JACOBS, T. Owens, *Leadership Lessons at Division Command Level*, 2004 (Carlisle Barracks, Pensilvânia, USA Army War College, 5 Nov 2004) p. 46
3. Painel de Formação e Adestramento dos Líderes do Exército (ATLDP), Relatório de Estudo de um Militar para o Exército, 2000, p. OS-18
4. Discurso de posse de Ronald Reagan feito em The Citadel, Charleston, Carolina do Sul, 15 Mai 1993.
5. ANTONACOPOULOU, Ellen P; “Employee Development Through Self-Development in Three Retail Banks,” *Personnel Review* 29 (2000), p. 493.
6. *Ibid.*
7. Manual de Campanha dos EUA — FM 22-100, *Army Leadership* (Washington, DC: EUA Government Printing Office, 31 Ago 1999), pp. 5-15
8. Manual de Campanha dos EUA, FM 3-0 *Operations* (Washington, DC: Government Printing Office, 14 Jun 2001) pp. 4-7
9. Panfleto do Departamento do Exército dos EUA pp. 350-58. *The Enduring Legacy — Leader Development for America’s Army* (Washington, DC: Government Printing Office, 13 Out 1994), p. 3.
10. Manual de Campanha dos EUA, FM 22-100, pp. 5-25
11. Painel de Formação e Adestramento dos Líderes do Exército, pp. OS-17.
12. BOYCE, Lisa; “Propensity for Self-Development of Leadership Attributes: Understanding, Predicting, and Supporting Performance of Leader Self-Development” (Ante-Projeto) (Dissertação de doutorado, George Mason University, 2005) p.47.
13. AVOLIO, B.J.; “Examining the Full Range Model of Leadership: Looking Back to Transform Forward,” em *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow*, editor DAY, David V. Stephen; ZACCARO, J.; e HALPIN, Stanley M. (Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004), p. 24.
14. Manual de Campanha dos EUA — FM 6-22, *Army Leadership* (Anteprojetos) (substitui o FM 22-100).
15. GARDNER e outros, p. 13.
16. SCHOOMAKER, GEN Peter J.; “U.S. Chief of Staff’s Professional Reading List,” Disponível em <www.army.mil/cmh-pg/reference/CSAList/CSAList.htm>, acesso em 24 Mai 2006.
17. FALLESEN, Jay; “Leader Development,” *Concept Papers for Leadership Doctrine*, p. 4.
18. ULMER, e outros, p.9.